

Thomas Lauer

Change Management

Grundlagen und Erfolgsfaktoren

3. Auflage

EBOOK INSIDE



Springer Gabler



Change Management

Thomas Lauer

Change Management

Grundlagen und Erfolgsfaktoren

3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

 Springer Gabler

Thomas Lauer
Fakultät Wirtschaft und Recht
Technische Hochschule Aschaffenburg
Aschaffenburg, Deutschland

ISBN 978-3-662-59101-7 ISBN 978-3-662-59102-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-59102-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2010, 2014, 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

*Meinem Doktorvater Prof. Dr. Hermann Schnabl
gewidmet!*

Vorwort zur dritten Auflage

Seit dem Erscheinen der ersten Auflage im Jahr 2010 hat sich die Relevanz der Thematik Change Management weiter erhöht. Ich freue mich, dass die vorausgehenden zwei Auflagen meines Buches zur Thematik diesem Trend gefolgt sind und ebenfalls immer größere Verbreitung gefunden haben. Wie ich aus Rückmeldungen von Lesern weiß, wird das Buch sowohl in der Praxis des Change Managements als auch im Rahmen von Lehrveranstaltungen an Hochschulen und Universitäten eingesetzt.

Mit der vorliegenden dritten Auflage möchte ich die bewährte Struktur beibehalten. Entsprechend habe ich vor allem Ergänzungen und Aktualisierungen vorgenommen. Themen, die nun erstmals Aufnahme in das Buch fanden, sind zum Beispiel die Stakeholder-Analyse (vgl. Abschn. 8.3.3), die Nutzung des Social Intranets für Kommunikation und Ideengewinnung (vgl. Abschn. 8.3.2 sowie 14.3.3) oder Intrapreneurship-Programme als Quelle permanenten Wandels (vgl. Abschn. 14.3.4). Darüber hinaus wurden eine ganze Reihe neuer Fallbeispiele integriert und die neuere Literatur zur Thematik gesichtet und, wo passend, berücksichtigt.

Ich wünsche allen Lesern viel Spaß und Erkenntnis bei der Lektüre!

Aschaffenburg
im Januar 2019

Thomas Lauer

Inhaltsverzeichnis

Teil I Grundlagen

| | | |
|----------|--|----|
| 1 | Change Management – Der Weg zum Ziel | 3 |
| 1.1 | Change Management – Was sich dahinter verbirgt | 3 |
| 1.1.1 | Begriff | 3 |
| 1.1.2 | Gegenstand | 6 |
| 1.1.3 | Ansatzpunkte von Change Management | 7 |
| 1.2 | Zielsetzung und Zielgruppe des Buches | 8 |
| 1.2.1 | Zielsetzung | 8 |
| 1.2.2 | Zielgruppe | 9 |
| 1.3 | Aufbau des Buches | 10 |
| | Literatur | 11 |
| 2 | Auslöser von Unternehmenswandel | 13 |
| 2.1 | Extern ausgelöster Wandel | 13 |
| 2.1.1 | Unternehmen als offene Systeme | 13 |
| 2.1.2 | Zunehmende Umweltdynamik | 16 |
| 2.1.3 | Reaktionen auf Umfeldwandel | 21 |
| 2.2 | Intern ausgelöster Wandel | 23 |
| 2.2.1 | Die Metapher der menschlichen Entwicklung | 23 |
| 2.2.2 | Lebenszyklusmodelle | 23 |
| 2.2.3 | Das „Burn-out-Syndrom“ bei Unternehmen | 26 |
| 2.3 | Praxis-Check | 28 |
| | Literatur | 29 |
| 3 | Hemmnisse des Wandels | 31 |
| 3.1 | Typisches Verhalten von Unternehmen in Krisensituationen | 31 |
| 3.2 | Individuelle Ursachen | 35 |
| 3.3 | Kollektive Ursachen | 38 |
| 3.4 | Wirtschaftliche Ursachen | 40 |

| | | |
|------------------------------------|--|-----------|
| 3.5 | Komplexität | 42 |
| 3.6 | Praxis-Check | 44 |
| | Literatur | 47 |
| 4 | Ursachen gescheiterten Unternehmenswandels | 49 |
| 4.1 | Widerstände als Hauptproblem | 49 |
| 4.2 | Beispiele | 51 |
| 4.3 | Widerstandsarten | 53 |
| 4.3.1 | Erklärungs- und nichterklärungsbedürftige Widerstände | 53 |
| 4.3.2 | Erscheinungsformen von Widerständen | 55 |
| 4.3.3 | Sach- und Machtwiderstände | 56 |
| 4.4 | Nährböden für Widerstände | 57 |
| 4.4.1 | Faktoren auf Unternehmensebene | 58 |
| 4.4.2 | Faktoren auf Mitarbeiterebene | 59 |
| 4.5 | Falscher Umgang mit Widerständen | 62 |
| 4.6 | Weitere Faktoren | 62 |
| 4.7 | Praxis-Check | 63 |
| | Literatur | 66 |
| 5 | Ein Erfolgsfaktorenmodell des Change Managements | 67 |
| 5.1 | Die Feldtheorie Lewins | 67 |
| 5.2 | Grundbausteine des Modells | 71 |
| 5.3 | Erfolgsbaustein Orientierung | 74 |
| 5.4 | Erfolgsbaustein Startmotivation | 75 |
| 5.5 | Erfolgsbaustein Prozessmotivation | 76 |
| 5.6 | Erfolgsbaustein Zielmotivation | 78 |
| 5.7 | Das Erfolgsfaktoren-Modell | 80 |
| 5.8 | Praxis-Check | 82 |
| | Literatur | 84 |
| Teil II Erfolgsfaktoren | | |
| 6 | Erfolgsfaktor Person – Richtige Führung im Wandel | 87 |
| 6.1 | Begriff und Erfolgsbeitrag | 87 |
| 6.1.1 | Begriff | 87 |
| 6.1.2 | Erfolgsbeitrag | 88 |
| 6.2 | Transaktionale und transformatorische Führung | 89 |
| 6.3 | Die optimale Mischung der Führungsstile | 90 |
| 6.4 | Bestandteile transformatorischer Führung | 94 |
| 6.4.1 | Die Bestandteile im Überblick | 94 |
| 6.4.2 | Der Visionär | 96 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 6.4.3 | Der Coach | 98 |
| 6.4.4 | Das authentische Vorbild | 102 |
| 6.4.5 | Der Wohltäter | 103 |
| 6.4.6 | Zielgerichtetheit und Willenskraft | 106 |
| 6.4.7 | Emotionale Intelligenz | 107 |
| 6.5 | Praxis-Check | 109 |
| | Literatur | 111 |
| 7 | Erfolgsfaktor Vision – Motivierende Ziele setzen | 113 |
| 7.1 | Begriff und Erfolgsbeitrag | 113 |
| 7.1.1 | Begriff | 113 |
| 7.1.2 | Ein Beispiel | 114 |
| 7.1.3 | Erfolgsbeitrag | 115 |
| 7.2 | Voraussetzungen für wirksame Visionen | 116 |
| 7.3 | Ausgewählte Methoden | 120 |
| 7.3.1 | Methode Visionsarbeit | 120 |
| 7.3.2 | Visions-Review | 121 |
| 7.4 | Praxis-Check | 122 |
| | Literatur | 124 |
| 8 | Erfolgsfaktor Kommunikation – Widerstände vermeiden und überwinden | 125 |
| 8.1 | Begriff und Erfolgsbeitrag | 125 |
| 8.1.1 | Begriff | 126 |
| 8.1.2 | Erfolgsbeitrag | 128 |
| 8.2 | Voraussetzungen für wirksame Kommunikation | 129 |
| 8.3 | Kommunikation in den einzelnen Phasen des Wandels | 132 |
| 8.3.1 | Kommunikation in der Startphase | 132 |
| 8.3.2 | Kommunikation während der Durchführung | 133 |
| 8.3.3 | Kommunikationsplanung und Stakeholder-Analyse | 139 |
| 8.4 | Kommunikative Überwindung von Widerständen | 142 |
| 8.4.1 | Die richtige Grundhaltung | 142 |
| 8.4.2 | Die richtige Gesprächsführung | 144 |
| 8.5 | Praxistipps | 148 |
| 8.5.1 | Die Methode „World Café“ | 148 |
| 8.5.2 | Der Projektinformationsmarkt | 149 |
| | Literatur | 151 |
| 9 | Erfolgsfaktor Partizipation – Betroffene beteiligen | 153 |
| 9.1 | Begriff und Erfolgsbeitrag | 153 |
| 9.1.1 | Begriff und Ursprung | 153 |
| 9.1.2 | Erfolgsbeitrag | 155 |
| 9.2 | Voraussetzungen für wirksame Partizipation | 156 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 9.3 | Ausgewählte Methoden der Partizipation | 159 |
| 9.3.1 | Gruppenmoderation | 159 |
| 9.3.2 | Mitarbeiterbefragung | 164 |
| 9.3.3 | Open Space | 167 |
| 9.4 | Praxistipp und Praxis-Check | 168 |
| 9.4.1 | Partizipationsplan | 168 |
| 9.4.2 | Checkliste zur wirksamen Partizipation | 169 |
| | Literatur | 171 |
| 10 | Erfolgsfaktor Integration – Unterschiede überwinden | 173 |
| 10.1 | Begriff und Erfolgsbeitrag | 173 |
| 10.1.1 | Begriff | 173 |
| 10.1.2 | Erfolgsbeitrag | 174 |
| 10.2 | Voraussetzungen wirksamer Integration | 175 |
| 10.3 | Ausgewählte Methoden der Integration | 176 |
| 10.3.1 | Integration on the job | 176 |
| 10.3.2 | Integration off the job | 179 |
| 10.4 | Praxis-Check | 181 |
| | Literatur | 183 |
| 11 | Erfolgsfaktor Re-Eduktion – Personal gezielt entwickeln | 185 |
| 11.1 | Begriff und Erfolgsbeitrag | 185 |
| 11.1.1 | Begriff | 185 |
| 11.1.2 | Erfolgsbeitrag | 187 |
| 11.2 | Voraussetzungen wirksamer Re-Eduktion | 188 |
| 11.3 | Ausgewählte Methoden der Re-Eduktion | 191 |
| 11.3.1 | Methodenüberblick | 191 |
| 11.3.2 | Seminargestütztes Coaching | 194 |
| 11.4 | Praxistipp | 196 |
| | Literatur | 197 |
| 12 | Erfolgsfaktor Projektorganisation – Komplexität richtig steuern | 199 |
| 12.1 | Begriff und Erfolgsbeitrag | 199 |
| 12.1.1 | Begriff | 199 |
| 12.1.2 | Erfolgsbeitrag | 200 |
| 12.2 | Voraussetzungen wirksamer Projektorganisation | 201 |
| 12.3 | Ausgewählte Methoden | 203 |
| 12.3.1 | Professionelle Projektaufbauorganisation | 203 |
| 12.3.2 | Strategische Projektauswahl | 205 |
| 12.3.3 | Projektteambildung | 207 |
| 12.3.4 | Motivationserhalt | 210 |
| 12.3.5 | Agiles Projektmanagement | 211 |
| 12.4 | Praxis-Check | 215 |
| | Literatur | 216 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| 13 | Erfolgsfaktor Konsultation – Professionelle Berater einsetzen | 217 |
| 13.1 | Begriff, Trends und Erfolgsbeitrag | 217 |
| 13.1.1 | Begriff | 217 |
| 13.1.2 | Trends | 219 |
| 13.1.3 | Erfolgsbeitrag | 220 |
| 13.2 | Voraussetzungen wirksamer Konsultation | 221 |
| 13.3 | Ausgewählte Methoden | 223 |
| 13.3.1 | Prozessberatung | 224 |
| 13.3.2 | Inhouse-Beratung | 225 |
| 13.4 | Praxis-Check | 228 |
| | Literatur | 229 |
| 14 | Erfolgsfaktor Evolution – Permanenten Wandel initiieren | 231 |
| 14.1 | Begriff und Erfolgsbeitrag | 231 |
| 14.1.1 | Begriff | 231 |
| 14.1.2 | Erfolgsbeitrag | 234 |
| 14.2 | Voraussetzungen wirksamer Evolution | 236 |
| 14.2.1 | Lernen von der Natur | 236 |
| 14.2.2 | Schlussfolgerungen für die Gestaltung von Unternehmen | 246 |
| 14.3 | Ausgewählte Methoden | 250 |
| 14.3.1 | Sensor-Teams | 250 |
| 14.3.2 | Ideenolympiade | 250 |
| 14.3.3 | Internes Crowdsourcing | 252 |
| 14.3.4 | Intrapreneurship-Programme | 253 |
| 14.3.5 | Kulturmanagement | 255 |
| 14.4 | Praxis-Check | 260 |
| | Literatur | 262 |
| | Stichwortverzeichnis | 265 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|----------|---|----|
| Abb. 1.1 | Change Management als Steuerung des Wandels auf dem Weg von A nach B | 4 |
| Abb. 1.2 | Ansatzpunkte des Change Managements | 7 |
| Abb. 1.3 | Die fünf Leitfragen des vorliegenden Buches mit den dazugehörigen Kapiteln | 10 |
| Abb. 2.1 | System und Umwelt | 14 |
| Abb. 2.2 | Die Kategorien der Unternehmensumwelt | 17 |
| Abb. 2.3 | Die Prognose der Alterspyramide für 2050 | 18 |
| Abb. 2.4 | Die Auswirkung der Digitalisierung auf unterschiedliche Branchen. | 20 |
| Abb. 2.5 | Der Lebenszyklus der Unternehmung | 24 |
| Abb. 3.1 | Die drei typischen Phasen einer krisenhaften Unternehmensentwicklung | 33 |
| Abb. 3.2 | Handlungsdruck und Handlungsspielräume in Krisensituationen | 34 |
| Abb. 3.3 | Konfliktleugnung nach dem Gesetz von der Vermeidung kognitiver Dissonanz | 36 |
| Abb. 3.4 | Optimales Entscheidungsverhalten im Gegensatz zu Satisficing | 37 |
| Abb. 3.5 | Das System Unternehmen und seine Umwelt | 42 |
| Abb. 3.6 | Übung „Pro- und Contraargumente zu einem Projekt des Wandels“ | 45 |
| Abb. 4.1 | Ursachen gescheiterten Wandels | 50 |
| Abb. 4.2 | Grundeinstellung von Stakeholdern gegenüber Veränderungsprozessen | 51 |
| Abb. 4.3 | Modell der Kommunikationsstörungen | 54 |
| Abb. 4.4 | Das Vier-Seiten-Modell der Kommunikation. | 55 |
| Abb. 4.5 | Die Produktivitätsentwicklung im Rahmen von Prozessen des Unternehmenswandels | 59 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| Abb. 4.6 | Erscheinungsformen von Widerständen | 63 |
| Abb. 4.7 | Gefährliche und ungefährliche „Bremsen“ des Wandels als Soziogramme | 65 |
| Abb. 5.1 | Die Feldtheorie Kurt Lewins | 68 |
| Abb. 5.2 | Typische Leistungskurve in Prozessen des überzogenen Wandels | 69 |
| Abb. 5.3 | Das Drei-Phasen-Modell des Wandels nach Lewin | 70 |
| Abb. 5.4 | Herausforderungen innerhalb der Phasen eines Veränderungsprozesses. | 72 |
| Abb. 5.5 | Motivationsarten als Erfolgsbausteine in den Phasen des Wandels . . . | 73 |
| Abb. 5.6 | Komponenten der Selbstbestimmungstheorie der Motivation von Deci & Rayn | 77 |
| Abb. 5.7 | Die VIE-Theorie von Vroom | 79 |
| Abb. 5.8 | Das Modell der Erfolgsfaktoren des Change Managements | 81 |
| Abb. 5.9 | Das Zusammenwirken der Erfolgsfaktoren im Zeitablauf | 82 |
| Abb. 6.1 | Transaktionale und transformatorische Führung | 90 |
| Abb. 6.2 | Die jeweils optimale Mischung transaktionaler und transformatorischer Führung | 91 |
| Abb. 6.3 | Die Mischung aus visionärer Führung und effizientem Management im Verlaufe des Unternehmenswandels | 93 |
| Abb. 6.4 | Rollen transformatorischer und transaktionaler Führung. | 94 |
| Abb. 6.5 | Rollen und Persönlichkeitsmerkmale transformatorischer Führung. | 95 |
| Abb. 6.6 | Energie-Fokus-Matrix des Managerverhaltens. | 105 |
| Abb. 7.1 | Fieberkurven beim Visions-Review | 122 |
| Abb. 8.1 | Inhalte und Maßnahmen der Kommunikation in den beiden Phasen des Wandels | 131 |
| Abb. 8.2 | Muster für einen Kommunikationsplan im Rahmen von Change-Management-Projekten | 139 |
| Abb. 8.3 | Die richtigen Gesprächshaltungen bei Sender und Empfänger | 144 |
| Abb. 9.1 | Die sechs Phasen der Moderationsmethode | 161 |
| Abb. 9.2 | Beispiel für ein Ursache-Wirkungsdiagramm | 162 |
| Abb. 9.3 | Beispiel für ein Mind-Map | 163 |
| Abb. 9.4 | Prozessschritte der Folgeaktivitäten von Mitarbeiterbefragungen | 165 |
| Abb. 9.5 | Muster für einen Partizipationsplan | 169 |
| Abb. 11.1 | Gängige Methoden der Personalentwicklung im Rahmen von Change Management | 192 |
| Abb. 11.2 | Struktur eines Re-Edukationsplans. | 195 |
| Abb. 12.1 | Projekt-Aufbauorganisation eines unternehmensweiten Change Managements | 204 |

| | | |
|------------|---|-----|
| Abb. 12.2 | Projektportfolio zur Sicherung einer ausgewogenen Projektlandschaft | 205 |
| Abb. 12.3 | Die Phasen der Projektteamentwicklung | 207 |
| Abb. 12.4 | Ablauf und Elemente der Agilen Projektmanagementmethode Scrum | 214 |
| Abb. 14.1 | Die drei Ebenen des organisationalen Lernens. | 234 |
| Abb. 14.2 | Vermeidung von Produktivitätsdellen durch organisationales Lernen. | 235 |
| Abb. 14.3 | Natur und Markt im Strukturvergleich. | 237 |
| Abb. 14.4 | Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Ökosystemen und Märkten | 240 |
| Abb. 14.5 | Erfolgs- und Misserfolgsbeispiele aus der Natur. | 242 |
| Abb. 14.6 | Die dezentral lernende Organisation | 249 |
| Abb. 14.7 | Gewinnerbeispiel „Fahrzeug mit Hamsterantrieb“ der Toyota-Ideenolympiade aus dem Jahr 2002 | 251 |
| Abb. 14.8 | Komponenten der Unternehmenskultur nach Schein. | 256 |
| Abb. 14.9 | Einflussfaktoren der Entwicklung von Unternehmenskultur | 258 |
| Abb. 14.10 | Ansatzpunkte des Kulturmanagements | 260 |
| Abb. 14.11 | Soll-Ist-Analyse und Maßnahmenplan „Lernende Organisation“ | 261 |

Teil I
Grundlagen



Zunehmend bestimmt der Wandel den Unternehmensalltag. Um ihn optimal zu steuern, bedarf es spezieller Managementtechniken, die sich unter dem Begriff Change Management zusammenfassen lassen. Im Vordergrund steht bei allen Betrachtungen der Faktor Mensch, denn die Umsetzung von Wandel ist auf die aktive Unterstützung der Mitarbeiter angewiesen. Da jeder Mensch eigene Bedürfnisse, Vorstellungen und Erfahrungen hat, die teilweise nicht mit der offiziellen Unternehmensorganisation konform gehen, kann es kein einfaches Rezept dafür geben, wie man den Wandel erfolgreich steuert. Vielmehr ist es ein komplexes Vorhaben, das an drei Punkten ansetzen muss: den betroffenen Individuen, den Unternehmensstrukturen und der Unternehmenskultur.

Das vorliegende Buch richtet sich vor allem an Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen, die mit der Steuerung von Wandel betraut sind. Es eignet sich aber auch als Lehrbuch für ein praxisorientiertes Studium, da es sowohl auf die Grundlagen von Change Management eingeht (Teil I) als auch die praktischen Erfolgsfaktoren für Wandel analysiert (Teil II).

1.1 Change Management – Was sich dahinter verbirgt

1.1.1 Begriff

Nichts ist so beständig wie der Wandel, wird gemeinhin gesagt. Für die Wirtschaftswelt gilt dies fraglos und in zunehmendem Maße – und damit auch für die einzelnen Unternehmen, die eine zentrale Stellung darin einnehmen. Schlagwörter, die die Allgegenwart der Unternehmen umgebenden Veränderungen unterstreichen mögen, sind z. B. Klimawandel, Globalisierung und vor allem Digitalisierung. Es verwundert deswegen wenig, dass sich in der Managementpraxis und ihrer akademischen Ausbildung verstärkt mit

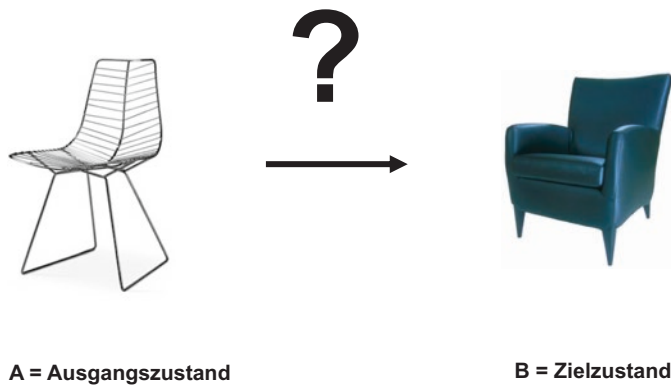


Abb. 1.1 Change Management als Steuerung des Wandels auf dem Weg von A nach B

dieser Thematik auseinandergesetzt wird. Für die speziellen Managementtechniken, die zur Steuerung der Prozesse im Rahmen von Wandel selbst erforderlich sind, hat sich dabei der Begriff eingebürgert.

Wie Abb. 1.1 aufzeigt, geht es beim Change Management darum, eine optimale Ausgestaltung des Weges vom Ausgangspunkt (hier symbolisiert durch einen Drahtstuhl) zum Ziel (symbolisiert durch einen bequemen Polstersessel) zu erreichen. Change Management umfasst in diesem Begriffsverständnis nicht die inhaltliche Definition des Ziels selbst und genauso wenig die Entwicklung von Methoden, um solche Ziele bzw. Unternehmensstrategien abzuleiten. Wenn auch eine 100-prozentige Trennung zwischen Weg und Ziel nicht möglich ist, wie sich später vor allem unter dem Stichwort der *Partizipation* zeigen wird, so liegt der Fokus doch eindeutig auf der Gestaltung des Wegs zum Ziel und nicht in der Anwendung von Methoden und Verfahrensweisen der strategischen Zielplanung. Change Management ist damit, in Abgrenzung zur strategischen Unternehmensführung, die eine optimale Anpassung an die Umwelt sucht, eine Aufgabe, die sich vor allem nach innen richtet, also auf die Mitglieder der zu wandelnden Organisation bzw. des sich in Veränderung befindlichen Unternehmens. Ziel ist es dabei, die im Rahmen des strategischen Managements abgeleitete optimale Anpassung umzusetzen. Es ist müßig darüber Spekulationen anzustellen, ob letztlich die Findung einer optimalen Strategie oder deren Umsetzung die größere Herausforderung darstellt. Fakt ist aber, dass nur die Kombination von beidem letztlich zum Ziel eines nachhaltigen Unternehmenserfolgs führt. Folglich ist eine geeignete Strategie eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung für Erfolg.

In der Vergangenheit lag das Schwergewicht der Managementlehre eher auf der Vermittlung von Methoden zur Strategiefindung, die Umsetzung im Unternehmen, der erforderliche Wandel selbst, wurde dabei vielfach als ein Automatismus begriffen, den näher zu betrachten nicht notwendig erschien. Die Praxis hat gezeigt, dass hier oftmals

die eigentliche Herausforderung lauert. Dies dürfte dem Umstand zu verdanken sein, dass die Umsetzung von Wandel kein rein mechanischer Prozess ist, sondern der aktiven Unterstützung von Mitarbeitern und damit von Menschen bedarf, die eigene Bedürfnisse, Vorstellungen, Erfahrungen, Emotionen, Charaktere usw. besitzen und zudem in soziale Strukturen eingebettet sind, die nicht nur von der formalen offiziellen Unternehmensorganisation definiert werden, sondern vielfach informell, quasi „wild gewachsen“ sind. In einem solch komplexen Handlungsfeld kann es keine einfachen Rezepturen dafür geben, wie man den Wandel erfolgreich steuert, sondern es bedarf des Spielens auf einer ähnlich vielschichtigen Klaviatur an Methoden oder Führungstechniken. Dazu gehört nicht zuletzt oftmals auch die Veränderung der Einstellung bezüglich des Selbstverständnisses von Führungskräften, die sich nur allzu gern in der Rolle des autonomen Gestalters sehen, der auf dem „Schachbrett seine Figuren setzt“. Da diese Figuren in der Wirklichkeit aber ein Eigenleben besitzen und sich auch ohne Strategen selbst bewegen, ist Change Management nicht nur eine Sozialtechnik, sondern in letzter Konsequenz auch eine spezifische Philosophie der Unternehmensführung, wie sie in komplexen, dynamischen Unternehmensumwelten zunehmend erforderlich ist. Das Anerkennen der Existenz von Mitarbeitern als eigenständige, handelnde Wesen geschieht dabei primär nicht aus humanitären Gründen, sondern zielt vor allem auf die Steigerung wirtschaftlicher Effizienz. Eine Studie des Internationalen Instituts für lernende Organisation und Innovation an der Hochschule St. Gallen unter 111 deutschsprachigen Unternehmen hat ergeben, dass die Berücksichtigung nicht nur der Sach-, sondern auch der Beziehungsebene im Rahmen von Wandel, die Kosten um ca. 25 % und die benötigte Zeit um ca. 16 % reduziert.¹

Die Anzahl der Unternehmen, die Change Management dabei künftig als eine wichtige oder sehr wichtige Aufgabe einstufen, nähert sich der 100 %-Marke. Diese Aussage wird durch verschiedene Studien belegt. So ergab eine Befragung durch ein Konsortium mehrerer Universitäten und Hochschulen unter über 200 Personalmanagement-Experten nach der Delphi-Methode, dass die „Begleitung von Change-Prozessen“ in Bezug auf Personalentwicklungs-Instrumente der Zukunft Platz 1 im Ranking einnimmt,² gefolgt übrigens von Coaching, welches im Rahmen der Erfolgsfaktoren noch besondere Erwähnung finden wird (s. Abschn. 11.3.2). Eine Untersuchung des Beratungsunternehmens Kienbaum aus dem Jahr 2017 bestätigt diesen Trend. Bei der Frage nach den wichtigsten Inhalten zukünftiger Top-Management-Trainings belegt hier ebenfalls Change Management mit deutlichem Vorsprung den ersten Platz.³

Das sind genügend Gründe, um sich mit dem Gebiet Change Management umfassend auseinanderzusetzen.

¹Vgl. Kostka und Mönch (2002, S. 13).

²Vgl. Schermuly und Nachtwei 2012, S. 38.

³Vgl. Kienbaum (2017, S. 14).

1.1.2 Gegenstand

Wie aus den bisherigen Ausführungen hervorgeht, beschäftigt sich Change Management generell mit der optimalen Steuerung von Unternehmenswandel. Dieser kann proaktiv veranlasst sein, um künftigen Herausforderungen erfolgreich zu trotzen, etwa bei Mergers & Acquisitions, oder aber er entspringt – was vielfach der Fall ist – einer unmittelbaren Reaktion auf krisenhafte Erscheinungen. Wenn auch die meisten der folgenden Beispiele in diesem Buch sich auf die Ebene gesamter Unternehmen beziehen, so sollte Change Management dennoch nicht zu strikt mit *Unternehmenswandel* verbunden werden. Zum einen sind die hier vorgestellten Erkenntnisse und Methoden genauso gut auch für nichtkommerzielle Organisationen, etwa Hilfsorganisationen, staatliche und kommunale Einrichtungen oder Hochschulen, anwendbar, die sich ebenfalls steten Veränderungen in ihrer Umwelt stellen müssen.⁴ Zum anderen ist der Wandel ganzer Unternehmen zwar das nach außen sichtbarste Zeichen von Veränderung, in der Praxis wandeln sich aber auch die Einzelbestandteile der Unternehmen, wie Sparten, Abteilungen, Produktionsstätten etc., beständig, ohne dass dies mit einer geänderten Gesamtstrategie einhergehen muss. Auch für diesen Wandel im Kleinen sind die beschriebenen Grundlagen und Erfolgsfaktoren von Wandel gültig. Lediglich die Dimension der Methoden ist von Fall zu Fall anzupassen.

Beispiele für solche Prozesse des Wandels im Großen wie im Kleinen sind etwa:

- Die Übernahme eines Unternehmens durch einen Investor, z. B. einem Private-Equity-Fonds, oder aber einem Unternehmensnachfolger, etwa der nächsten Generation der Eigentümerfamilie.⁵
- Die vollständige Reorganisation eines Unternehmens, z. B. in Form der Unterteilung in Geschäftsfelder, die Kundengruppen (Geschäfts- vs. Privatkunden) oder Produktsegmente repräsentieren.
- Die Ausgliederung von Organisationseinheiten durch Verkauf oder Outsourcing-Aktivitäten.
- Die Reorganisation von einzelnen Funktionsbereichen des Unternehmens, so etwa eine Neuschneidung von Vertriebsgebieten, die Umwandlung der Personalabteilung in ein Service-Center oder die Zentralisierung des Einkaufs.
- Die Einführung neuer Technologien und Prozesse im Bereich der Kommunikation, etwa durch ein Social Intranet (Abschn. 8.3.2), des Kundenmanagements (in Form eines CRM-Systems⁶), von Industrie 4.0-Anwendungen oder im Rahmen einer Produktneueinführung.⁷

⁴Vgl. z. B. Resch und Day (2010).

⁵Zu Change Management im Rahmen von Unternehmensnachfolge siehe auch Ritter et al. (2014).

⁶Vgl. z. B. Helmke et al. (2013, S. 278 ff.).

⁷Vgl. z. B. Lies et al. (2011, S. 101 f.).

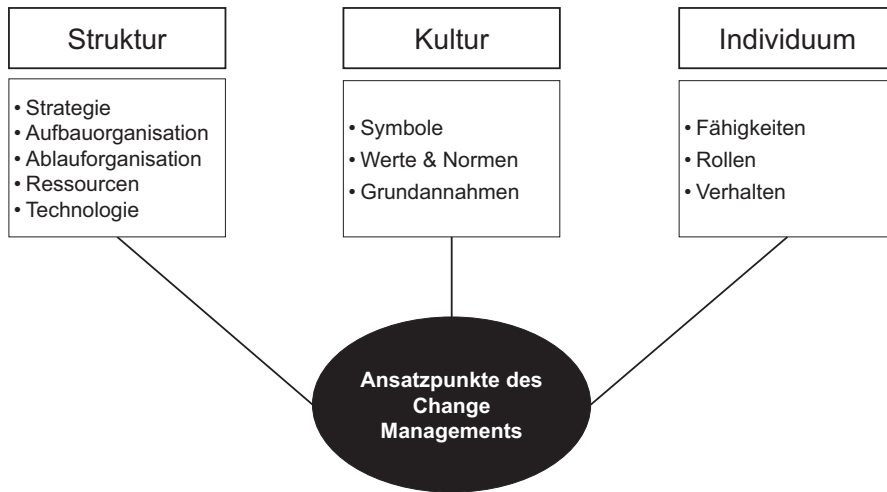


Abb. 1.2 Ansatzpunkte des Change Managements. (Quelle: In Anlehnung an Staehle 1999, S. 934 sowie Kostka und Mönch 2002, S. 16)

- Die Veränderung oder die erstmalige Implementierung von Methoden oder Regeln, die vor allem das Personal tangieren. Beispiele wären hier die Änderung eines Entlohnungssystems in Richtung größerer Variabilität,⁸ die erstmalige Durchführung einer Mitarbeiterbefragung oder auch „nur“ der Umzug in ein neues Gebäude.

1.1.3 Ansatzpunkte von Change Management

Da Change Management vor allem die Steuerung von Wandel unter Berücksichtigung des Faktors Mensch meint, können die zugehörigen Methoden primär an drei Punkten ansetzen (vgl. Abb. 1.2)

1. *Individuen*: Sie bilden die kleinsten sozialen Elemente der Organisationen. Ohne ihre aktive Mitarbeit ist Wandel in Unternehmen nicht möglich. Change Management bedeutet in Bezug auf die Einzelnen nicht nur Fähigkeiten an neue Herausforderungen anzupassen, sondern auch die nötige positive Einstellung gegenüber den Zielen des Wandels und der Mitarbeit daran zu fördern.
2. *Unternehmensstrukturen*: Sie umfassen die formale Aufbau- und Ablauforganisation ebenso wie Strategien und Ressourcen. Ihr Wandel ist auf dem Papier grundsätzlich einfach, die informellen Strukturen, welche eher langfristig und gewissermaßen evolutionär entstehen, sträuben sich aber häufig gegen diese Veränderungen.

⁸Vgl. z. B. (Kanning 2012, S. 109 ff.).

3. *Unternehmenskultur*: Diese dauerhaften, eher informellen Strukturen, die für Einstellungen, Werthaltungen und informelle Regeln des Umgangs verantwortlich sind, werden als Unternehmenskultur bezeichnet und sind von den einzelnen Individuen weitgehend unabhängig. Ein Wandel nur auf individueller und struktureller Ebene ohne die Einbeziehung der Unternehmenskultur ist oftmals mit erheblichen Problemen behaftet oder gar zum vollständigen Scheitern verurteilt.

Dass diese drei Ebenen in aller Regel gemeinsam anzusprechen sind, lässt sich recht evident an den Transformationen ehemalig staatlicher Behörden in Unternehmen der Privatwirtschaft veranschaulichen, wie sie etwa in den Bereichen Post, Telekommunikation oder Schienenverkehr stattgefunden haben.

Nehmen wir das Beispiel Deutsche Bahn. Mit der Umwandlung in ein privatwirtschaftliches Unternehmen geht zunächst eine Anpassung der Strategie einher. Nicht mehr nur die Versorgungssicherheit, sondern die Gewinnerzielung rückt im Zielekanon an oberste Stelle. Dies bedeutet strategisch, sich an Markt und Kundenbedürfnissen auszurichten. Als Folge ist von den Bediensteten im Service eine erhöhte Kundenorientierung gefordert. Die Kunden sind jetzt nicht länger Antragsteller, sondern eben Garanten für das Wohlergehen des Unternehmens und damit auch die individuelle Zukunft. Die Servicemitarbeiter müssen somit neue Fähigkeiten für den Kundendialog am Schalter oder im Zug erwerben. Das Wissen darum und auch das Können sind hier aber nicht ausreichend, gleichzeitig ist die Einstellung zum Kunden und zum eigenen Beruf ggf. zu modifizieren. Eine „Beamtenmentalität“ ist abzulegen und gegen eine Serviceorientierung einzutauschen. Dies wird massenhaft aber nur dann gelingen, wenn das gesamte Umfeld der Kollegen und Führungskräfte diese neuen Regeln akzeptiert und lebt und sich auf diese Weise die Unternehmenskultur als Ganzes von einer auf Sicherheit und Fehlervermeidung ausgerichteten Behördenkultur in Richtung Servicekultur verschiebt.

Change Management ist also eine komplexe Aufgabe, die nicht nur an verschiedenen Ebenen ansetzt, sondern dabei auch unterschiedlichste Interessen der Beteiligten konstruktiv zusammenführen muss. Hierfür ist das Wissen um die möglichen Ursachen des Scheiterns von Wandel ebenso wichtig wie das Wissen bezüglich der vielfältigen Erfolgsfaktoren, die zum Gelingen beitragen.

1.2 Zielsetzung und Zielgruppe des Buches

1.2.1 Zielsetzung

Mit der Bedeutung von Change Management in der Praxis hat fraglos auch die Menge an Publikationen zu diesem Thema zugenommen. Die Durchsicht dieser Veröffentlichungen fördert aber zutage, dass sie in der Mehrzahl nur bestimmte Teilaspekte des Change Managements beleuchten, je nachdem ob die Autoren eher der psychologisch-sozialwissenschaftlichen oder der betriebswirtschaftlichen Profession entstammen. Dabei

werden vor allem einzelne Methoden oder Elemente sehr explizit und umsetzungsnah präsentiert, der Gesamtüberblick zu diesem extrem vielschichtigen Thema aber eher hintergestellt. Andere Veröffentlichungen zu dieser Thematik hingegen, vor allem im Bereich der akademischen Literatur, nähern sich dem Gegenstand primär von einer theoretisch, abstrakten Ebene, was den unmittelbaren praktischen Nutzen einschränkt. Entsprechend dieser Ausgangslage wird das vorliegende Buch von folgenden Zielsetzungen getragen:

1. *Vermitteln eines umfassenden Überblicks:* Mit den folgenden Kapiteln soll das Thema Change Management in seiner Gänze betrachtet werden. Dies umfasst die sozialwissenschaftlich-psychologischen Aspekte genauso wie die betriebswirtschaftlichen. Es umspannt das Aufzeigen der Ursachen und Notwendigkeiten von Change Management in gleichem Maße wie das Verständnis für auftretende Probleme und Methoden zu ihrer Lösung. Verbindendes Element aller Inhalte ist die Entwicklung eines generellen Change-Management-Modells (vgl. Kap. 5), wie es aus den Grundlagenkapiteln systematisch abgeleitet wird und seinerseits zur Ermittlung der anschließend vorgestellten Erfolgsfaktoren dient.
2. *Strukturierte Darstellung der Inhalte:* Auch wenn es sich durchaus empfiehlt, das gesamte Buch Kapitel für Kapitel zu studieren, so kann es auch als Nachschlagewerk oder Handbuch Verwendung finden. Die Aufteilung in die Bereiche Grundlagen und Erfolgsfaktoren hilft hier ebenso beim Auffinden von Antworten zu spezifischen Fragen im Rahmen von Change-Management-Prozessen, wie die in der Regel strukturierte oder nummerierte Auflistung von zugehörigen Gründen, Argumenten, Faktoren etc.
3. *Angebot eines praktischen Leitfadens:* Trotz des Anspruchs, einen umfassenden Überblick zu vermitteln, bleibt das Hauptanliegen des Buches doch, praktische Unterstützung für Change Management zu geben. Die Strukturierung des Buches und seiner Kapitel soll hier ebenso helfen wie die Vorstellung ausgesuchter Methoden, die Vermittlung von Praxistipps oder das Angebot von Praxis-Checks bzgl. der Change-Management-Fähigkeiten der zu wandelnden Organisation oder Organisationseinheit. Nicht zuletzt weist auch die Illustration mit zahlreichen Praxisbeispielen, die als Einschübe an den entsprechenden Stellen im Buch präsentiert werden, den Weg zur optimalen Steuerung von Wandel.

1.2.2 Zielgruppe

Entsprechend der oben erläuterten Zielsetzungen des Buches wendet es sich in erster Linie an Führungskräfte in Unternehmen oder anderen Organisationen, die mit dem Management von Wandel betraut sind. Dies betrifft das den Wandel initiiierende Top-Management in gleichem Ausmaß wie Projektleiter in den einzelnen Teilbereichen des Wandels oder das Mittel-Management, das entweder die von ihm verantworteten Teilbereiche des Unternehmens im Kleinen wandeln möchte oder im Rahmen eines kompletten Unternehmenswandels eine konkrete Ausformung für die entsprechenden Bereiche verantwortet.

Da bislang kein entsprechendes Angebot an spezifischen deutschsprachigen Lehrbüchern zum Change Management existiert, das Fach aber vermehrt Eingang in die Curricula findet, kann das vorliegende Buch auch als Grundlage für Lehrveranstaltungen an Universitäten und Hochschulen dienen, sofern die Lehre praxisorientiert gestaltet ist.

1.3 Aufbau des Buches

Das Buch gliedert sich in zwei Teile, Grundlagen (Kap. 1 bis 5) und Erfolgsfaktoren (Kap. 6 bis 14). Der Strukturierung liegen dabei fünf Leitfragen zugrunde (vgl. Abb. 1.3).

1. *Was ist Change Management?* Diese zu Anfang des vorliegenden Kapitels abgehandelte Frage dient vor allem der genauen Abgrenzung zu anderen Teilgebieten der Unternehmensführung, vornehmlich dem strategischen Management.
2. *Wodurch entsteht die Notwendigkeit von Unternehmenswandel?* Wenn auch Change Management selbst erst bei der Prozesssteuerung des Wandels ansetzt und weniger die Ziele des Wandels inhaltlich definiert, so ist es doch wichtig zu verstehen, wodurch Wandel ausgelöst wird und warum die Bedeutung von Unternehmenswandel vermutlich auch künftig zunehmen wird. Dabei verlangt nicht nur die Einsicht in die Bedeutung des Wandels nach einer Betrachtung der Ursachen, auch sein jeweiliger Verlauf kann sich unterschiedlich gebärden, je nachdem ob der Wandel eher durch interne Entwicklungen oder durch externe Einflüsse ausgelöst wurde.
3. *Warum unterbleibt häufig notwendiger Wandel?* Wie im entsprechenden Kap. 3 aufgezeigt, wird notwendiger Wandel in der Praxis oftmals verschleppt oder unterbleibt im ungünstigsten Fall gänzlich. Change Management kann deshalb nicht erst an der

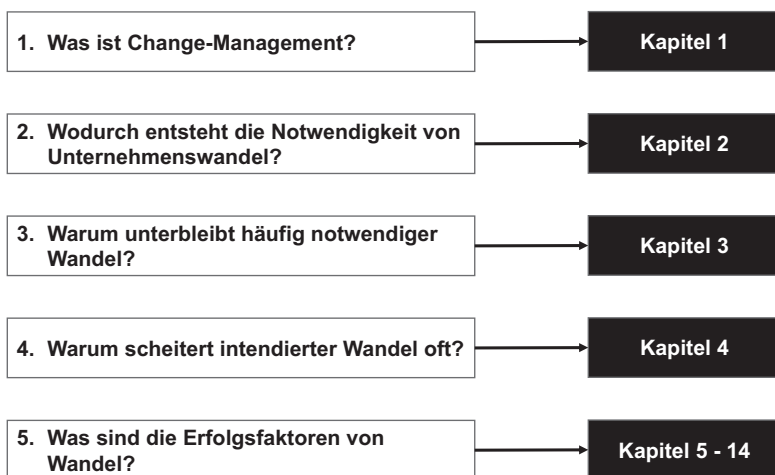


Abb. 1.3 Die fünf Leitfragen des vorliegenden Buches mit den dazugehörigen Kapiteln

Gestaltung des Wandels selbst ansetzen, sondern muss auch Voraussetzungen dafür aufzeigen, dass die Notwendigkeit von Wandel erkannt und in entsprechendes Handeln umgesetzt wird.

4. *Warum scheitert intendierter Wandel oftmals?* Selbst wenn Wandel rechtzeitig in die Wege geleitet wird, so ist seine Umsetzung in der Praxis doch oftmals von erheblichen Schwierigkeiten begleitet, bis hin zum völligen Scheitern der Vorhaben. Das Verständnis für die Ursachen dieser Probleme ist eminent wichtig, um die richtigen und wichtigen Erfolgsfaktoren zu erkennen und auch um zu verstehen, warum diese von Bedeutung sind. Insofern weist diese Frage direkt zur abschließenden und entscheidenden fünften.
5. *Was sind die Erfolgsfaktoren von Wandel?* Das Aufzeigen der Aspekte und Techniken, die für erfolgreichen Wandel ausschlaggebend sind, bestimmt den zweiten und umfangreicheren Teil des Buches. Diese Erfolgsfaktoren werden fast durchgängig nach einem identischen Schema abgehandelt, welches die Orientierung beim Lesen erleichtern soll. Zu diesem Schema gehören:
 - die Erläuterung, was mit dem entsprechenden Erfolgsfaktor gemeint ist (Begriff);
 - das Aufzeigen des Erfolgsbeitrags bzw. der Erfolgsbeiträge durch Berücksichtigung des Faktors;
 - das Angeben der Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit der Faktor seine volle Wirkung entfaltet;
 - die Präsentation ausgewählter Methoden, die im Rahmen des Wandels an entsprechender Stelle zur Anwendung kommen können;
 - das Geben von umsetzungsnahen Praxistipps oder vielfach das Angebot eines Praxischecks zur Ermittlung des Status quo bezüglich des jeweiligen Erfolgsfaktors.

Literatur

- Helmke, S., Brinker, D., & Uebel, M. (2013). Aufgaben im Change Management zur erfolgreichen Einführung von CRM. In S. Helmke, et al. (Hrsg.), *Effektives Customer Relationship Management* (S. 278–287). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kanning, U. P. (2012). Entwicklung und Implementierung eines Leistungsbeurteilungssystems. In: L. von Rosenstiel, E. von Hornstein, & S. Augustin (Hrsg.), *Change Management Praxisfälle. Veränderungsschwerpunkte Organisation, Team, Individuum* (S. 109–124). Berlin: Springer.
- Kienbaum. (2017). Future Management Development Studie. www.kienbaum.com.
- Kostka, C., & Mönch, A. (2002). *Change Management. 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen* (2. Aufl.). München: Hanser.
- Lies, J., Volejnik, U., & Mörbe, S. (2011). Mine: Mangelndes Change-Commitment. In J. Lies, et al. (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Change Communications* (S. 101–108). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Resch, D., & Day, P. (2010). Change Management in Non-Profit-Organisationen. *Management ProAlter*, 03, 50–55.

- Ritter, J. K., Wagner, T. P., & Sadowski, R. (2014). Nachfolge als Strategie- und Change-Prozess. *Organisations-Entwicklung, 1*, 75–82.
- Schermuly, C., & Nachtwei, J. (2012). Instrumente für morgen: Change-Begleitung, Coaching und Action Learning. *Wirtschaftspsychologie aktuell, 4*, 36–41.
- Stahle, W. H. (1999). *Management* (8. Aufl.). München: Vahlen.

Die Notwendigkeit zum Unternehmenswandel kann extern wie intern verursacht sein. Extern stehen Unternehmen einer zunehmend dynamischen Umwelt gegenüber, die eine ständige Anpassung der eigenen Strukturen erfordert, will man auf den Absatz-, aber auch den vorausgehenden Beschaffungsmärkten erfolgreich sein. Der externe Wandel wird dabei durch das Marktumfeld, Politik, Technologie, Ökologie, Gesamtwirtschaft oder Institutionen verursacht, als auch in den Märkten selbst, etwa durch zunehmenden Wettbewerb. Zur Erklärung des internen Wandels wird die Metapher der menschlichen Entwicklung herangezogen, die – wie die Unternehmensentwicklung auch – durch eine Abfolge von Wachstum, Krise und höherer Reife gekennzeichnet ist. Für unternehmerischen Wandel existieren dazu sogenannte Lebenszyklusmodelle, die die typischen Entwicklungsphasen exemplarisch aufzeigen. Oftmals wird Wandel aber auch deshalb notwendig, weil Unternehmen im Erfolg den Offensivgeist ihrer Bemühungen überziehen. Auch hier wird der Bezug zur menschlichen Psyche hergestellt und dieses Phänomen analog als „Burn-out“ bezeichnet.

2.1 Extern ausgelöster Wandel

2.1.1 Unternehmen als offene Systeme

Fragt man nach den Auslösern von externem Unternehmenswandel, so ist es sinnvoll, einen Exkurs zur Systemtheorie vorzunehmen, die allgemein Systeme und ihren Austausch mit der Umwelt betrachtet.

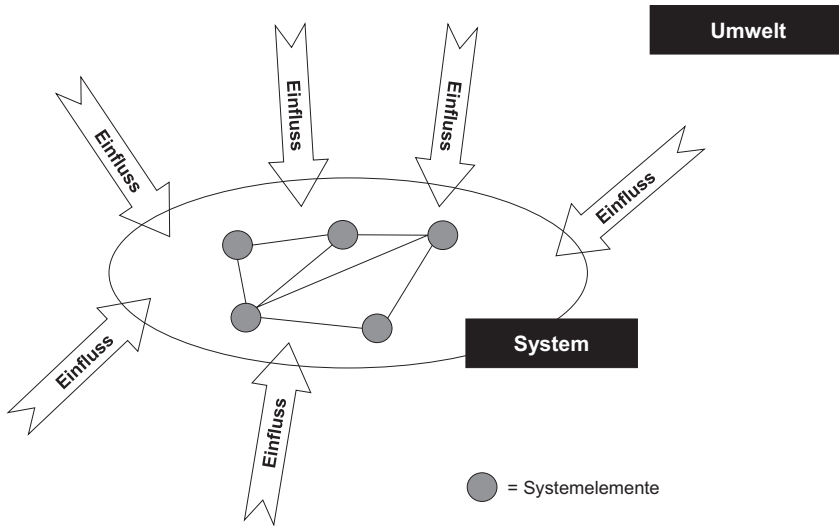


Abb. 2.1 System und Umwelt

Ein System besitzt dabei grundsätzlich zwei Bestandteile, Elemente und deren Beziehungen untereinander.¹ Zur Umwelt des Systems besteht eine mehr oder weniger offene Grenze. Unternehmen sind nun sogenannte sozio-technische Systeme, das heißt sie bestehen aus sozialen (Menschen) und technischen (z. B. Maschinen) Elementen. Soziale Systeme müssen zwei Probleme lösen, das der Ordnung und das der Stabilität.² Ordnung wird im Fall der Unternehmen durch deren interne Organisation und durch Regeln zum Ablauf des Geschäfts erzeugt. Stabil ist ein Unternehmen dann, wenn das System Unternehmen sich erfolgreich am Markt behaupten kann, also nicht in eine lebensbedrohende Krise stürzt.

Grenzen sich Systeme nicht vollständig ab, sondern betreiben sie Austausch mit ihrer Umwelt, so spricht man von *offenen Systemen* (Abb. 2.1). Dies trifft für Unternehmen zu, da sie in zahlreiche Märkte (Beschaffungsmarkt, Kapitalmarkt, Arbeitsmarkt, Absatzmarkt) eingebunden sind und ohne diese Einbindung auch nicht lebensfähig wären. Entscheidend ist nun, dass diese Umwelt selbst nicht stillsteht, sondern sich weiterentwickelt. Systeme – und eben auch Unternehmen – können darauf in zweifacher Art und Weise reagieren:

1. Sie schotten sich möglichst stark von ihrer Umwelt ab. Diese Variante kann auch als „*Igeltaktik*“ bezeichnet werden, da dieser Vertreter der Tierwelt sich bei äußeren Gefahren einrollt und dem Feind die wenig gastfreundlichen Stacheln zeigt.

¹Vgl. Reimann et al. (1985, S. 158 ff.).

²Vgl. Reimann et al. (1985, S. 159 f.).

Die Igeltaktik funktioniert nur bis zu einem bestimmten Maß, wie man auch am Igel selbst sieht. Konnte der Igel Jahrtausende lang seine natürlichen Feinde auf diese Art abwehren, gelang dies bei Autos leider nicht mehr. Die Umwelt des Igels hat sich also zu stark und im Verhältnis zu den Möglichkeiten der natürlichen Evolution zu schnell gewandelt. Für Unternehmen kommt die Igeltaktik noch weniger infrage. Bis zu einem gewissen Grad ist sie zwar anwendbar, etwa in Form des gesetzlichen Patentschutzes, beim Vorliegen einer Monopolstellung oder durch staatliche Wettbewerbsbarrieren gegen das Eindringen ausländischer Konkurrenz, grundsätzlich und auf längere Sicht müssen sich Unternehmen aber dem Verdrängungswettbewerb stellen.

„Igeltaktik“ bei Apotheken

Um das Problem der Anwendung einer Igeltaktik in der unternehmerischen Praxis einmal zu veranschaulichen, sei hier das Beispiel der Apotheken gewählt. Apotheken unterliegen in Deutschland nach wie vor einer ganzen Reihe an gesetzlichen Regelungen (hauptsächlich im Arzneimittelgesetz und der Apothekenbetriebsordnung dokumentiert), die den Bestand und das Geschäft von Apotheken schützen, so etwa:

1. der Apothekenpflicht von Medikamenten;
2. dem Verbot, Apotheken als größere Ketten oder Kapitelgesellschaften zu betreiben;
3. der Pflicht, einen studierten Apotheker als Inhaber zu haben.

Bis zum Jahr 2004 unterlagen zudem auch frei verkäufliche (nicht verschreibungspflichtige) Medikamente einer Preisbindung und der Versandhandel mit Medikamenten war untersagt. Mit all diesen Regelungen waren Apotheken somit vor allzu großem Wettbewerb geschützt. Durch die Aufhebung des Versandhandelsverbots wie auch der Preisbindung frei verkäuflicher Medikamente auf Druck der Europäischen Union hat sich diese Situation mit der 12. Novelle des Arzneimittelgesetzes aber geändert. Die „Igeltaktik“ im Sinne der Nutzung eines gesetzlichen Schutzes und der üblichen Verteidigung der entsprechenden Regelungen durch Interessensverbände funktioniert nicht mehr zur Gänze. Die Apotheken sind einem zunehmenden Wettbewerb durch neue Konkurrenz in Form von Versandapotheken, z. B. DocMorris oder Apotal, und zugleich bis dato unbekanntem Preiskämpfen ausgesetzt. Änderungen von Rahmenbedingungen, hier der europäischen Integration und der Verbreitung des Internets, können Schutzzonen einer „Igeltaktik“ aushöhlen oder gar ganz zerstören. Dauerhaften „Schutz“ bietet somit eher proaktiver Wandel als die Verteidigung von „Schutzwällen“.

2. Wenn Unternehmen auf die Igeltaktik nicht zurückgreifen können, so müssen sie sich als System der geänderten Umwelt notwendigerweise anpassen. Anpassung bedeutet hier, dass die *Ordnung des Systems*, also die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens, in irgendeiner Form gewandelt werden muss, um das erfolgreiche Überleben sicherzustellen. Da Unternehmen auch *soziale* Systeme sind, weisen sie